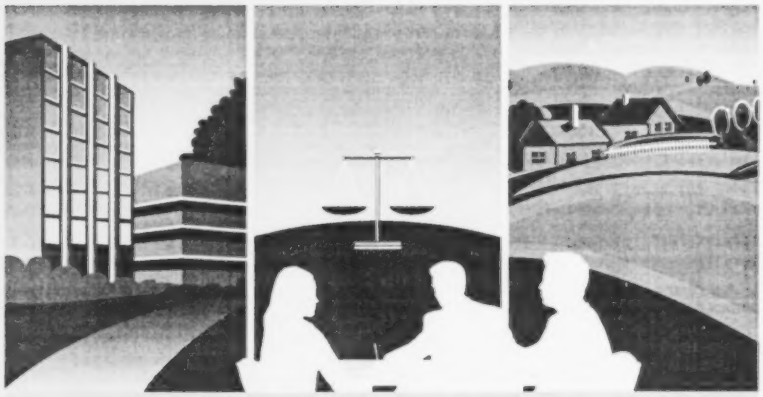
COMMISSION MUNICIPALE DU QUÉBEC

PLAN STRATÉGIQUE 2009.2013



UNE CONTRIBUTION NOVATRICE AU MONDE MUNICIPAL

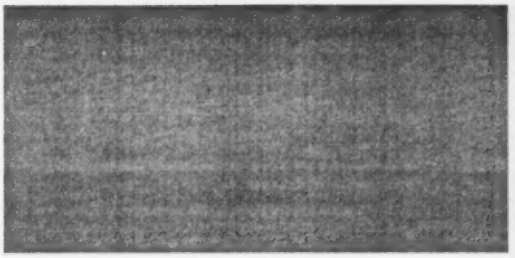


TABLE DES MATIÈRES

MOT DU MINISTRE 3

MOT DU PRÉSIDENT 4

Mission 5

Vision 5

Clientèle 5

COMPÉTENCES DE LA COMMISSION MUNICIPALE DU QUÉBEC 6

Tribunal administratif 6

Organisme administratif 7

Organisme d'enquête 7

Organisme-conseil 8

Pouvoirs habilitants 8

CONTEXTE ET ENJEUX 9

ENJEU 1 – L'adaptation aux besoins évolutifs du monde municipal 10

ORIENTATION 1.1 – Promouvoir le rôle et l'expertise de la Commission 10

ORIENTATION 1.2 – Assurer une prestation de services de qualité 10

ENJEU 2 – La performance organisationnelle 11

ORIENTATION 2.1 – Renforcer la capacité organisationnelle de la Commission 11

TABLEAU SYNTHÈSE 12

MOT DU MINISTRE

Monsieur Yvon Vallières
Président de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
Québec (Québec) G1A 1A4

Monsieur le Président,

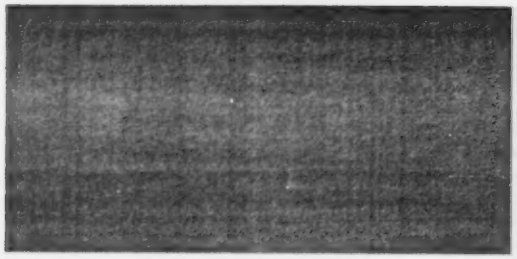
J'ai l'honneur de vous présenter le Plan stratégique 2009-2013 de la Commission municipale du Québec, seul organisme indépendant aux compétences juridictionnelles et administratives, spécialisé dans le domaine municipal.

Ce plan témoigne d'une nouvelle approche dans l'offre de service, notamment en matière de règlement des différends, et il vise à faire de la Commission municipale un organisme reconnu pour son expertise et sa contribution novatrice au monde municipal.

Je suis d'avis que les mesures ciblées contribueront à bonifier l'offre de service de la Commission, en s'ajustant aux besoins de sa clientèle.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, mes salutations distinguées.

Laurent Lessard
Ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire



MOT DU PRÉSIDENT

Monsieur Laurent Lessard
Ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire
10, rue Pierre-Olivier-Chauveau
Québec (Québec) G1R 4J3

Monsieur le Ministre,

J'ai le plaisir de présenter le Plan stratégique 2009-2013 de la Commission municipale du Québec.

Ce plan fait état des enjeux dont la Commission municipale doit tenir compte et des défis qu'elle devra relever au cours des quatre prochaines années.

Il présente également les orientations retenues pour y parvenir, les objectifs visés et les indicateurs qui permettront de juger des résultats, ce dont la Commission rendra compte dans son rapport annuel de gestion.

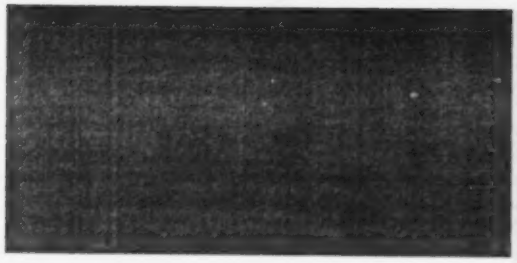
Ce plan a été élaboré à la lumière de l'évolution des besoins et des attentes du milieu municipal, dans la perspective d'offrir davantage de services, notamment en matière de règlement des différends.

Soyez assuré que la Commission municipale déploiera tous les efforts nécessaires à la mise en œuvre de ce plan.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de mes meilleurs sentiments.

Le président,

Pierre Delisle



MISSION

Agir à titre de :

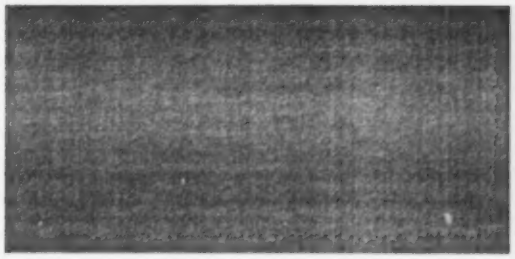
- tribunal administratif
- organisme administratif
- organisme d'enquête
- organisme-conseil
- dans une perspective d'efficience de ses actions auprès des intervenants du monde municipal.

VISION

Un organisme reconnu pour son expertise et sa contribution novatrice au monde municipal.

CLIENTÈLE

La Commission municipale est au service des municipalités locales, des municipalités régionales de comté (MRC), des organismes à but non lucratif (OBNL) et des citoyens.



COMPÉTENCES DE LA COMMISSION MUNICIPALE DU QUÉBEC

La Commission municipale exerce ses compétences sous quatre volets. Elle agit principalement comme tribunal et organisme administratifs. Elle intervient aussi à titre d'organisme d'enquête et de conseil.

TRIBUNAL ADMINISTRATIF

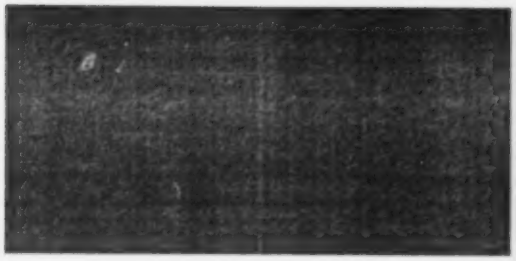
Comme tribunal administratif, la Commission est principalement chargée de rendre des décisions en fonction des demandes formulées par des citoyens, des organismes à but non lucratif et des municipalités, en fonction de diverses lois lui donnant des pouvoirs habilitants.

Elle doit s'assurer du respect du droit des parties de se faire entendre et motiver ses décisions.

Ses compétences s'exercent dans les matières suivantes :

- Reconnaissance aux fins d'exemption de taxes foncières ou de la taxe d'affaires et de leur révision.
- Avis sur la conformité de certains règlements d'urbanisme.
- Destitution du président d'élection.
- Constatation de la fin de mandat d'un élu.
- Arbitrage d'entente intermunicipale.
- Arbitrage conventionnel entre municipalités.
- Arbitrage ou révision concernant le fonds local réservé à la réfection et à l'entretien de voies publiques (carrière ou sablière).
- Ordonnance relative à l'utilisation partagée d'une installation d'utilité publique.
- Tarification à l'égard des lieux d'élimination des matières résiduelles.
- Fixation du taux de vente de l'eau ou du service d'égout.
- Détermination de travaux utiles à plusieurs municipalités.

Dans certaines de ces compétences, la Commission peut agir à titre de médiateur.



ORGANISME ADMINISTRATIF

Comme organisme administratif, la Commission est appelée à prendre des décisions en lieu et place d'une municipalité en diverses matières.

Ainsi, elle administre provisoirement une municipalité lorsqu'il n'y a plus quorum au sein du conseil, en adoptant toute mesure jugée nécessaire.

Lorsqu'il y a quorum, une municipalité peut être assujettie au contrôle de la Commission par décret du gouvernement. Dans ce cas, toute décision du conseil ne devient exécutoire que sur approbation de la Commission.

Elle est aussi appelée à donner son approbation ou son autorisation sur des sujets relevant de sa compétence.

Ses compétences s'exercent dans les matières suivantes :

- Administration provisoire d'une municipalité locale.
- Autorisation donnée au greffier ou au secrétaire-trésorier de ne pas agir à titre de président d'élection.
- Assujettissement d'une municipalité à son contrôle (tutelle).
- Approbation administrative de certains règlements, à la suite ou non de l'exercice d'un droit d'opposition.

ORGANISME D'ENQUÊTE

Comme organisme d'enquête, de sa propre initiative ou à la demande du ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire ou du gouvernement, la Commission enquête et fait rapport.

Ses compétences s'exercent dans les matières suivantes :

- Enquête sur l'administration financière de municipalités locales.
- Enquête sur tout aspect de l'administration de municipalités locales.

ORGANISME-CONSEIL

Comme organisme-conseil, la Commission soumet des avis au ministre, pour orientation ou pour décision, en matière municipale.

Dans certains cas, la Commission tient des audiences avant de formuler son avis.

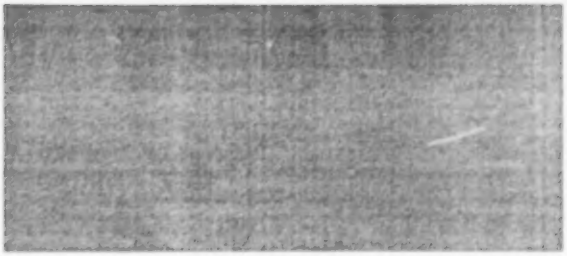
Ses compétences s'exercent dans les matières suivantes :

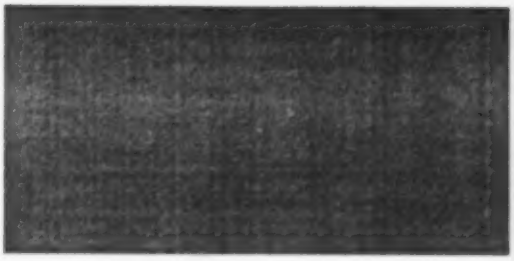
- Constitution d'une municipalité, changement de nom, annexion, regroupement et redressement des limites territoriales.
- Détermination du caractère supralocal d'un équipement, d'une infrastructure, d'un service ou d'une activité (ÉISA) et établissement des règles de gestion, de financement et de partage des revenus.
- Avis donné au ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, à sa demande, sur toute matière soumise à son approbation.

POUVOIRS HABILITANTS

Les principaux pouvoirs habilitants de la Commission municipale se trouvent dans les lois suivantes :

- Loi sur la Commission municipale
- Loi sur la fiscalité municipale
- Code municipal du Québec
- Loi sur les cités et villes
- Loi sur l'aménagement et l'urbanisme
- Loi sur le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire
- Loi sur les compétences municipales
- Loi sur l'organisation territoriale municipale
- Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités
- Loi sur la qualité de l'environnement
- Loi sur les commissions d'enquête
- Loi sur certaines installations d'utilité publique
- Loi sur l'exercice de certaines compétences municipales dans certaines agglomérations





CONTEXTE ET ENJEUX

L'ADAPTATION AUX BESOINS ÉVOLUTIFS DU MONDE MUNICIPAL

Au cours des dernières années, le monde municipal a été marqué par des modifications de structures et un nouveau partage des compétences. La Commission municipale en tant qu'organisme indépendant qui agit avec impartialité, diligence et flexibilité en matière municipale doit s'assurer que son action s'adapte à ces nouvelles réalités.

Pour faire connaître ses divers champs d'intervention, et promouvoir son rôle et son expertise, la Commission devra réviser et concevoir des outils de communication et les diffuser.

Par ailleurs, la société québécoise priorise dans ses relations une approche axée sur les consensus. Cette manière de faire a été adoptée par les tribunaux judiciaires, qui prônent la médiation pour résoudre les différends.

C'est ainsi que la Loi sur la Commission municipale a été modifiée en 2002, pour lui permettre d'offrir, dans les matières qui s'y prêtent, la médiation comme mode de résolution des différends. La Commission, consciente qu'elle se doit de promouvoir davantage ce service auprès de sa clientèle municipale, s'engage à le faire connaître et à en faire valoir l'efficience. Elle évaluera son action par l'augmentation du pourcentage de dossiers qui auront fait l'objet d'une médiation.

De plus, l'offre de service de la Commission doit être élargie en vue de simplifier et de faciliter l'accès à ses services. La Commission examinera les orientations à privilégier pour y arriver.

Au cours de l'exercice financier 2007-2008, la Commission municipale est intervenue dans plusieurs municipalités pour en assurer l'administration provisoire. La Commission a pu alors constater la pertinence de vérifier la satisfaction de la clientèle quant à ces services et, du même coup, à l'égard de ses différents champs d'intervention, dans un processus d'amélioration continue.

La Commission municipale entend, au cours des prochaines années, **promouvoir son rôle et son expertise** auprès de ses diverses clientèles et leur **assurer une prestation de services de qualité**.

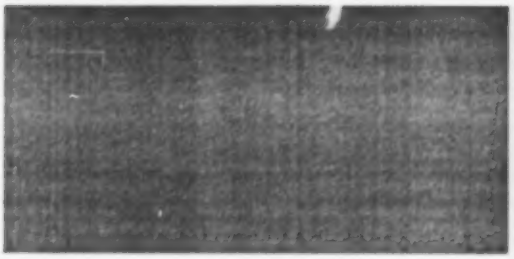
LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

La Commission entend **renforcer sa capacité organisationnelle** et prendre les mesures requises pour que ses effectifs développent une expertise de qualité et maintiennent leurs compétences à jour.

Les années 2007 et 2008 ont été marquées par un renouvellement de la majorité des effectifs de la Commission. Cela a nécessité le déploiement d'efforts particuliers pour assurer le transfert des connaissances et le renforcement des compétences. La Commission poursuivra les efforts en ce sens dans les années à venir.

En relation avec sa mission et sa vision, la Commission axe ses interventions en fonction de ces deux enjeux principaux, soit son adaptation aux besoins évolutifs du monde municipal et sa performance organisationnelle.

Dans cette perspective, elle entend déployer les efforts requis pour mettre au point une stratégie de communication, adapter son offre de service et consolider son expertise.



ENJEU 1 - L'ADAPTATION AUX BESOINS ÉVOLUTIFS DU MONDE MUNICIPAL

Au cours de la période 2009-2013, plusieurs activités de la Commission municipale seront principalement axées sur le service à la clientèle et la communication.

ORIENTATION 1.1 - Promouvoir le rôle et l'expertise de la Commission

La Commission compte se positionner de façon marquée en élaborant une **stratégie de communication** en vue de faire connaître davantage ses différents champs d'action et d'intervention auprès du monde municipal, des organismes à but non lucratif et des citoyens. Cette stratégie visera une meilleure utilisation de ses services, dont le recours à l'arbitrage conventionnel prévu à l'article 24 de sa loi constitutive.

Après avoir adopté une nouvelle image et actualisé son site Web, la Commission produira ou mettra à jour divers documents destinés à la clientèle.

Elle élaborera également, à l'intention des municipalités, un document informatif sur la médiation et l'arbitrage.

De plus, la Commission finalisera son document visuel conçu pour être présenté à différents publics dans le but de leur faire connaître sa mission et son rôle, favorisant ainsi le recours à ses différents services.

La Commission évaluera les résultats de sa stratégie en cours, en fonction du nombre et des types d'outils réalisés ou révisés, de même que du nombre de présentations effectuées.

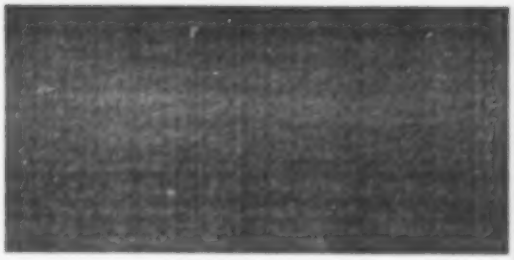
ORIENTATION 1.2 - Assurer une prestation de services de qualité

Le recours aux modes alternatifs de résolution des conflits est de plus en plus valorisé et répandu dans la société québécoise. Dans son **offre de service** auprès du monde municipal, la Commission veut privilégier la médiation, surtout en raison de son caractère consensuel et de la réduction des délais qu'elle permet.

Dans les compétences où elle est décisionnelle, la Commission peut déjà offrir à sa clientèle la médiation pour résoudre des différends et elle entend **maximiser le recours aux modes alternatifs de résolution de conflits**.

Ce n'est que tout récemment que la Commission a décidé de privilégier le recours à la médiation. Elle vise de cette manière à augmenter de façon significative le traitement des différends par la médiation, afin d'atteindre d'ici 2013 un taux de traitement de cinquante pour cent.

Par ailleurs, consciente des besoins de sa clientèle et dans le but d'optimiser le recours à son expertise, la Commission entend déployer tous les efforts requis pour **simplifier l'accès à certains de ses services**.



À titre d'exemples, la clientèle municipale ne peut s'adresser directement à la Commission, en matière de différends relatifs aux ententes intermunicipales et de détermination du caractère supralocal des équipements, infrastructures, services et activités. Dans le premier cas, la loi prévoit d'abord le recours à un conciliateur externe et, dans l'autre cas, le rôle de la Commission consiste à produire un rapport et à faire des recommandations au ministre.

Dans cette perspective, la Commission étudiera les moyens à mettre en place en vue d'appuyer son offre de service en médiation. Elle prévoit aussi, après avoir analysé ses façons de faire, évaluer l'opportunité de se doter de règles de procédures afin de mieux encadrer son action, faciliter le déroulement de l'instance et par conséquent en informer sa clientèle.

Il importe, pour la Commission, **de s'assurer de la satisfaction de sa clientèle** en regard de ses différents services. Dans un premier temps, la Commission implantera un processus d'évaluation du service offert à sa clientèle en matière d'exemption de taxes et elle réalisera par la suite un sondage portant sur la satisfaction de sa clientèle pour ses autres services.

ENJEU 2 - LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Au cours de la période 2009-2013, la Commission municipale mettra l'accent sur sa performance organisationnelle.

ORIENTATION 2.1 - Renforcer la capacité organisationnelle de la Commission

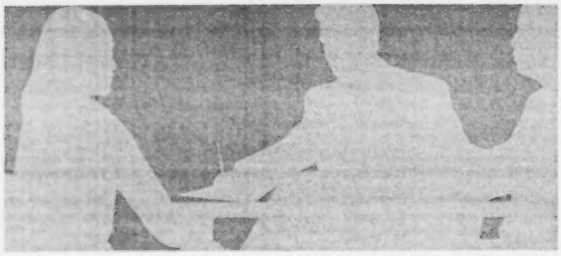
Au fil des années, la Commission a développé une expertise reconnue en matière municipale. L'important renouvellement de ses effectifs en 2008 commande une action particulière.

La Commission juge important d'**assurer le transfert des connaissances**, notamment par l'encadrement offert de façon soutenue aux nouveaux membres de son personnel.

Grâce à sa politique de formation continue, la Commission encourage tout son personnel à se perfectionner, ce qui assure le **renforcement des compétences** mises au service de sa clientèle dans divers champs d'expertise. Le développement des habiletés permettra à tous d'acquérir une plus grande autonomie.

La Commission tiendra régulièrement des journées d'échanges et de formation à l'interne, et elle encouragera la formation à l'externe pour tous, dans le but de maintenir l'excellence de ses services.

Elle évaluera les résultats de son action en fonction du nombre de personnes ayant bénéficié du transfert de connaissances, ainsi que du nombre d'heures de formation suivies, tant à l'interne qu'à l'externe.



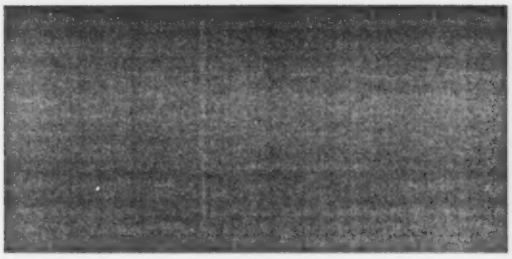


TABLEAU SYNTHÈSE

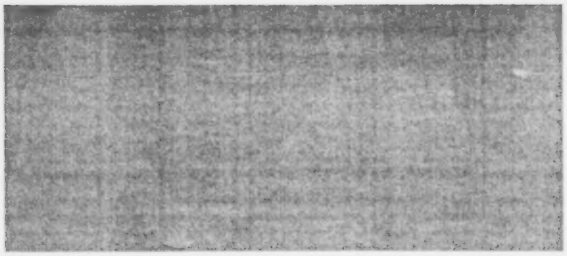
MISSION

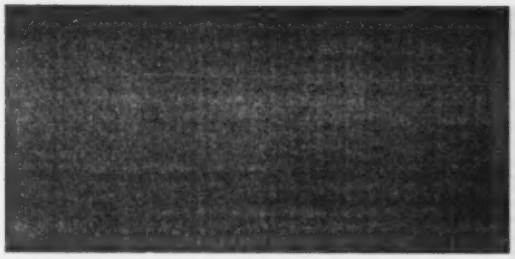
Agir comme tribunal et organisme administratifs, enquêteur et conseiller, dans une perspective d'efficience de ses actions auprès des intervenants du monde municipal

VISION

Un organisme reconnu pour son expertise et sa contribution novatrice au monde municipal

ENJEUX	ORIENTATIONS	AXES D'INTERVENTION	OBJECTIFS DE RÉSULTATS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	CIBLES
1. L'adaptation aux besoins évolutifs du monde municipal	**1.1 Promouvoir le rôle et l'expertise de la Commission**	Stratégie de communication	Faire connaître les champs d'intervention	Nombre et types d'outils révisés ou réalisés	D'ici 2013, avoir réalisé 3 outils informatifs destinés à la clientèle
				Nombre de présentations effectuées	D'ici 2013, avoir effectué 10 présentations à des clientèles cibles
	1.2 Assurer une prestation de services de qualité	Offre de service	Maximiser le recours aux modes alternatifs de résolution de conflits	Nombre de mesures pour améliorer la promotion du service de médiation	En 2010, avoir mis en place deux mesures
				Pourcentage de dossiers ayant fait l'objet d'une médiation	En 2013, traiter 50 % des dossiers par la médiation
			Simplifier l'accès à certains services	Nombre de services dont l'accès a été simplifié ou facilité	Avoir modifié les procédures d'accès à 3 services d'ici 2011
			S'assurer de la satisfaction de la clientèle	Taux de satisfaction de la clientèle	Atteindre, d'ici 2013, un taux de satisfaction de la clientèle de 80 %
2. La performance organisationnelle	**2.1 Renforcer la capacité organisationnelle de la Commission**	Expertise	Assurer le transfert des connaissances et le renforcement des compétences	Nombre de personnes ayant bénéficié du transfert de connaissances	100 % des départs doivent faire l'objet d'une activité de transfert des connaissances
				Nombre de participations à des activités de formation et d'échanges	Tenir annuellement à l'interne au moins 3 journées d'échanges et de formation
				Moyenne d'heures de formation externe par personne	Atteindre en 2011 et maintenir par la suite une moyenne de 15 heures d'activités de formation externe par personne





Le contenu de cette publication a été rédigé par
la Commission municipale du Québec.

La publication est accessible sur Internet :
www.cmq.gouv.qc.ca

Dépôt légal – 2009
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN : 978-2-550-57618-1 (imprimé)
ISBN : 978-2-550-57619-8 (pdf)

QUÉBEC
10, rue Pierre-Olivier-Chauveau
Mezzanine, aile Chauveau
Québec (Québec) G1R 4J3
Téléphone : 418 691-2014
1 866 353-6767
Télécopieur : 418 644-4676

MONTRÉAL
500, boulevard René-Lévesque Ouest
Bureau 24.200, 24e étage
Case postale 24
Montréal (Québec) H2Z 1W7
Téléphone : 514 873-3031
Télécopieur : 514 873-3764

Courriel : cmq@cmq.gouv.qc.ca

Commission municipale Québec